

Ontwikkelingen in de landbouwkundige  
afzet- en verwerkingscoöperaties  
vanuit de markt gezien

Inleiding van

Prof.dr.ir. M.T.G. Meulenberg

Deze inleiding is gehouden tijdens de coöperatie-middag op 17 november 1971, georganiseerd ter gelegenheid van het 25-jarig bestaan van het Instituut voor Landbouwcoöperatie in Friesland.

## INHOUD

1. Inleiding
2. Enige veranderingen in de afzetmarkten van verwerkings- en afzetcoöperaties
  - 2.1. De consument
  - 2.2. De particuliere industrie en groothandel
  - 2.3. De detailhandel
  - 2.4. De dynamiek van de overheid
3. De invloed van marktveranderingen op de doelstelling, de marktinstrumenten en het marktbeleid van de coöperatie
  - 3.1. De invloed van de marktveranderingen op de doelstelling
  - 3.2. Gevolgen van de ontwikkeling in de doelstelling op de marktinstrumenten en het marktbeleid van de coöperatie; de gewijzigde doelstelling beïnvloedt het marktbeleid, de wijzigingen in doelstellingen en beleid stellen eisen aan het gebruik van marketing-instrumenten, reclame en verkoopbevordering, distributie, wijziging in beleid beïnvloedt de organisatie
4. De coöperatie als subsysteem van de "Agribusiness", verschillen in doelstelling, beslissingsstructuur en communicatie
  - 4.1. Verschillen in doelstelling: coöperatie en leden, coöperatie en overheid, coöperatie en detailhandelsonderneming
  - 4.2. Verschillen in beslissingsstructuur; van coöperatie en leden, van coöperatie en detailhandel, van coöperatie en overheid
  - 4.3. Problemen in de communicatie; de communicatie coöperatie - leden, de communicatie coöperatie - detailhandel, de communicatie coöperatie - overheid, de communicatie coöperatie - consument, de communicatie coöperatie - concurrentie

## 5. Samenvatting

## 1. Inleiding

In de volgende uiteenzetting wordt getracht de ontwikkelingen van de coöperaties, die betrokken zijn bij de afzet en de verwerking van landbouwprodukten, te plaatsen in het licht van de veranderingen in de markt van hun eindprodukten. De ontwikkelingen in de Nederlandse landbouwcoöperaties vormen de achtergrond voor deze beschouwing. Naast de veranderingen in de markt bepalen bedrijfseconomische en technologische factoren deze ontwikkelingen. De hier volgende beschouwing beperkt zich tot veranderingen in de coöperatie, die vanuit de markt worden bevorderd.

Om tot algemene uitspraken te kunnen komen, die op de "afzet en verwerkingscoöperatie" in haar uiteenlopende verschijningsvormen toepasbaar zijn, zal een vrij algemene benadering van het vraagstuk moeten worden gekozen. Wij hopen, dat dit mogelijk is door het betoog te ordenen aan de hand van een aantal eenvoudige begrippen uit de systeem-analyse. Beziет men de coöperatie als een systeem, dan kan men volgens de systeemanalyse hieraan onderscheiden:

- a. de doelstelling
- b. de omgeving; elementen die voor de doelstelling van belang zijn, maar niet door het systeem kunnen worden beïnvloed
- c. de componenten van het systeem die actie kunnen nemen, zoals produktieafdeling, verkoopafdeling en dergelijke
- d. de instrumenten, in ons betoog de marketing-instrumenten, waarover het systeem beschikt om zijn doelstelling uit te voeren
- e. het beheer, de management, van het systeem, waarvan in dit betoog slechts het marktbeleid aan de orde komt.<sup>1)</sup>

Met behulp van deze systematiek zal worden geschetst hoe de coöperatie onder invloed van veranderingen in haar omgeving (de elementen van de markt, die zij niet kan beïnvloeden) overgaat van een systeem, dat haar produkten zo goed mogelijk in de groothandelmarkt tracht te verkopen naar een subsysteem dat functioneert in het "Agribusiness"-systeem van landbouwers, handel, industrie en overheid.

Allereerst zullen enige veranderingen in de markt, waarin coöperaties hun produkten afzetten, worden belicht. Hieruit worden noodzakelijke wijzigingen in de coöperatie, met betrekking tot de marketing-instrumenten en het marktbeleid, afgeleid. Vooral zal het samenspel van de coöperatie met andere schakels in de bedrijfskolom de aandacht vragen. Tenslotte zal het verkregen beeld van de coöperatie worden samengevat.

## 2. Enige veranderingen in de afzetmarkten van verwerkings- en afzetcoöperaties

De omgeving, waarin de coöperatie werkt, heeft allerlei veranderingen ondergaan, vooral in de laatste tien jaren. Een aantal marktontwikkelingen ten aanzien van de consument, van de concurrentie, van de marktorganisatie en van de overheid zijn de volgende.

2.1. Consument. De behoeften en aspiraties van de consument ten aanzien van voedingsmiddelen zijn veelzijdig (bijvoorbeeld voedzaam/gezond, zintuigelijke bevrediging, gemak en sociaalpsychologische bevrediging). Zij wijzigen op grond van maatschappelijke veranderingen. Van de ons inziens relevante ontwikkelingen zijn er enige in tabel 1 (zie pagina acht) samengevat. Hoe zij het consumptief gedrag beïnvloeden, valt slechts kwalitatief aan te duiden, omdat waarneembare wijzigingen in de consumptie niet alleen afhankelijk zijn van de autonome veranderingen in de consument, maar tevens van de beïnvloeding van de consument door producenten en handel. De invloed van kortere arbeidsduur, maar vooral van minder lichamelijke arbeid, heeft gevolgen voor de fysiologische behoeften van de consument. De grotere mobiliteit, tot uiting komend in toegenomen motorisatie en in meer buitenlandse vakanties, brengt de consument in contact met nieuwe verbruiksmogelijkheden. Vrije tijd, communicatiemediën - televisie - en onderwijs bevorderen een leefwijze, waardoor het verbruik van bepaalde voedingsmiddelen wordt gestimuleerd. Uiteraard is verwezenlijking van deze nieuwe behoeften slechts mogelijk door de vergroting van het inkomen per hoofd van de bevolking.

Van de veranderingen in het verbruik van voedingsmiddelen in de afgelopen twintig jaar geeft tabel 2 (zie pagina 9) een indruk. Hier blijkt een duidelijke daling van het verbruik van meel en aardappelen, terwijl dat van kaas, vlees, groente en fruit een redelijke groei vertoont.

Deze groei blijft echter beduidend achter bij die van

**Tabel 1.** Ontwikkelingen in een aantal sociaal-economische karakteristieken van de Nederlandse samenleving in de periode 1950 - 1970

	1950	1954	1960	1968	1969
<u>Onderwijs</u>					
% van bevolking 12 - 19 jaar met alg. vormend of beroeps-onderwijs	45%		64%	70%	
% van bevolking 18 - 25 jaar in wetenschappelijk onderwijs	2,3%		31%	4,8%	
<u>Ontspanning</u>					
Bezit personen-auto's (x 1000)	139		522		2290
Bezit televisie-toestellen (x 1000)			801		2939
Vakanties in buitenland (x 1.000.000)		0,9	1,4		2,7
<u>Werk</u>					
Gemiddelde arbeidsduur meerderjarige nijverh. arbeiders (uren/week)	49,2		48,6		45,1
<u>Inkomen</u>					
Nat. inkomen per hoofd in constante prijzen (1963 = 100)	68		93		132

Bronnen:

C. B. S., zeventig jaren statistiek in tijdreeksen, 1899 - 1969, 's-Gravenhage 1970

C. B. S., statistisch zakboek, 1961 en 1970

C. B. S., nationale rekeningen 1970, 's-Gravenhage 1971

Tabel 2. Verbruik in kg per hoofd der bevolking van een aantal voedingsmiddelen in Nederland, voor de jaren 1950, 1960 en 1969 <sup>1)</sup> en een voorspelling van dit verbruik voor 1980 in procenten van het verbruik in 1970 <sup>2)</sup>.

	1950	1960	1969	1980
Boter	2,7	4,8	3,2	100%
Kaas	5,2	7,9	9,3	106,6%
Melk	214	174	154	95,3%
Groente	66	67	82	109,7%
Verse zuidvruchten	8,8	21,2	25,1	118,6%
Vlees	34,3	42,6	47,5	113,9%
Tarwe, bloem, meel	81	71	58	90,8%
Aardappelen	130	100	89	93%
Bier	10,9	23,9	51,4	
Koffie (gebrand)	1,3	3,6	5,6	115,6%
Wijn	0,5	1,9	4,9	144,5%

Bronnen:

- 1) C. B. S., zeventig jaren statistiek in tijdreeksen, 's-Gravenhage 1970, pp 143, 144 en C. B. S., statistisch zakboek 1970
- 2) F. A. O., Agricultural Commodity Projections, 1970 - 1980, volume II, Rome 1971, p 140



genotmiddelen als bier, koffie en wijn. De inkomens-elasticiteit en het voorspelde verbruik van deze voedingsmiddelen door de F.A.O. voor 1980 in Nederland doen eenzelfde ontwikkeling voor de toekomst verwachten (tabel 2).

2.2. De particuliere industrie en groothandel. De coöperatie ontmoet in haar afzetmarkt de concurrentie van particuliere industrie en groothandel. Deze zijn in de afgelopen 10 à 15 jaren sterk geëvolueerd. Technologische vernieuwing, concentratie tot grotere eenheden en integratie van industrie en groothandel zijn ontwikkelingen in de particuliere handel en industrie waarop de coöperatie haar antwoord niet schuldig kan blijven. Met deze ontwikkelingen zijn de particuliere ondernemingen gegroeid in produktontwikkeling, hebben zij een breder produktassortiment verkregen en zijn de kostenvoordelen van produktie op grote schaal gerealiseerd. Over deze ontwikkelingen, die in algemene zin overbekend zijn, is voor Nederland nog weinig samenvattende statistische informatie beschikbaar <sup>2)</sup>.

2.3. De detailhandel. De detailhandel heeft in de laatste jaren ontwikkelingen doorgemaakt, zoals branchevervaging, concentratie en terugwaartse integratie door de detailhandel. De doorbraak van de supermarkt is in West-Europa reeds voor een groot gedeelte gerealiseerd. Voor de landbouwcoöperaties is het met name interessant te weten hoever het marktaandeel van de supermarkt zal groeien met name ten koste van de gespecialiseerde winkels in groente en fruit, zuivelprodukten en slagers. Een voorspelling over de teruglopende betekenis van deze meer gespecialiseerde winkeltypen door het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf is in tabel 3 (zie pagina 11) samengevat. Nieuwe winkeltypen voor de afzet van voedingsmiddelen zijn na de supermarkt geïntroduceerd. De verbruikersmarkt, een grote voedingsmiddelenzaak (meer dan 1.000 m<sup>2</sup> vloeroppervlakte) met verkoop in zelfbediening tegen zeer

Tabel 3. Aantal verkoopplaatsen in voedings- en genotmiddelen,  
1969 - 1980

	1969	1980	
		absoluut	index 1969=100
Aardappelen, groente en fruit	11021	7800	71
Brood en banket (detailh.)	2680	3000	112
Broodbakkerijen (detailh. /amb.)	7472	5800	78
Consumptie-ijs (detailh. /amb.)	1932	2000	104
Kruidenierswaren	19038	12600	66
Melk- en zuivelprodukten	10067	7000	70
Vlees en vleeswaren	8730	7000	80
Wild en gevogelte	807	1500	186

Bron:

C. R. K. en raming E. I. M., E. I. M., structurele ontwikkeling Detailhandel in  
voedings- en genotmiddelen

's-Gravenhage, december 1969 p 41 en 46

(Tabel gedeeltelijk overgenomen)

lage prijzen, neemt aan betekenis toe. Een andere nieuwe distributievorm is het zelfbedieningswarenhuis, dat veel groter is dan de normale supermarkt (in Nederland gevestigde zelfbedieningswarenhuizen variëren in vloeroppervlakte van 3000 - 6000 m<sup>2</sup>) en dat naast een volledig assortiment voedingsmiddelen ook een groot aantal "non foods" verkoopt. De dynamiek van de detailhandel uit zich ook in de concentratie, die uit tabel 4 voldoende spreekt.

Tabel 4. Schattingen van de omzet in de detailhandel in kruidenierswaren naar bedrijfsvormen in % van de omzet in 1967

Grootwinkelbedrijf en warenhuis	24 %
Coöperatie	7 %
Inkoopcombinatie	19 %
Vrijwillig filiaalbedrijf	50 %
	<u>100 %</u>

Bron:

Coöperatie, februari 1969

Hieruit volgt een aanzienlijke macht van de detailonderneming bij haar inkoop; een zeer belangrijk punt voor de coöperatie.

- 2.4. De dynamiek van de overheid. Ook de betrokkenheid van de overheid bij het marktgebeuren neemt toe. Zo valt in de eerste plaats te denken aan landbouwpolitieke maatregelen, die het aanbod van landbouwprodukten beïnvloeden. Marktstructuur-politiek en onderzoekactiviteiten van overheidsinstituten zijn enkele voorbeelden, hoe de overheid in toenemende mate bij de afzetmarkten van coöperaties betrokken is.

### 3. De invloed van marktveranderingen op de doelstelling, de marktinstrumenten en het marktbeleid van de coöperatie

#### 3.1. De invloed van de marktveranderingen op de doelstelling

De doelstelling van de afzet- en verwerkingscoöperaties in de landbouw blijft ook onder de nieuwe marktverhoudingen het zo goed mogelijk tot waarde brengen van de grondstoffen die door de leden worden aangevoerd. Zij heeft echter een ruimere inhoud gekregen, die wij als volgt zouden willen weergeven.

- a. Niet de korte termijn maar de middellange en de lange termijn overwegingen moeten het uitgangspunt vormen voor het zo goed mogelijk tot waarde brengen van de produkten der leden.
- b. Het zo goed mogelijk tot waarde brengen van de grondstof van de leden mag niet worden gezien als het passief aanvaarden van de landbouwprodukten door de coöperatie, maar als een begeleiding, zelfs beïnvloeding van de leden om de voor de markt meest gunstige produkten voort te brengen. Een dergelijke interpretatie van de doelstelling wint ook aan betekenis omdat de landbouwbedrijven van de leden in toenemende mate specialiseren en daardoor afhankelijk worden van een beperkt aantal produkten.

#### 3.2. Gevolgen van de ontwikkeling in de doelstelling op de marktinstrumenten en het marktbeleid van de coöperatie

Hoe de in 3.1. genoemde doelstellingen worden gerealiseerd hangt af van het marktbeleid, dat de coöperatie voert en van de capaciteiten die de onderneming heeft ten aanzien van de marketing-instrumenten, die zij ter beschikking heeft.

##### 3.2.1. (a) De gewijzigde doelstelling beïnvloedt het marktbeleid

Het marktbeleid van de coöperatie moet vanuit de evolverende doelstelling erop gericht zijn om een massa-

van goede kwaliteit in de markt te brengen tegen een voor de consument aanvaardbare prijs. Het beleid moet zowel de vraag naar landbouwkundige grondstof stimuleren als de prijs van deze grondstof over langere termijn op een voor de landbouwer winstgevend peil houden. Om dit te realiseren, lijken de volgende punten voor de coöperatie van belang.

(a.1.) De coöperatie kan zich niet beperken tot de functie van onderhandelingsinstituut voor het verwerven van een zo hoog mogelijke prijs. Een dergelijk beleid is te passief en functioneert slechts bij het bezitten van een zeer groot marktaandeel. Het is niet in overeenstemming met de noodzaak om over langere termijn ontwikkelingen in de markt van het produkt te volgen. De coöperatieve onderneming moet op basis van marktoriëntatie een marktbeleid over lange termijn uitstippelen, dat tevens doorwerkt in de eisen van de landbouwkundige grondstof.

(a.2.) De coöperatieve onderneming zal activiteiten entameren die slechts marginaal verbonden zijn met de landbouwkundige grondstof, waaruit de coöperatie is gegroeid. Deze activiteiten moeten worden aangemoedigd, in zoverre zij de valorisatie van de landbouwkundige grondstof verbeteren, dan wel een gunstige aanpassing van de produktiestructuur der leden mogelijk maken.

(a.3.) De uitwerking van de doelstelling van de coöperaties houdt in, dat zij niet louter aan hun leden dienstbaar zijn maar in feite een baken zijn in de markt van het landbouwprodukt in kwestie. Dit vereist dat de bestuurders, hoewel in principe behartigers van de belangen der leden, in hun beleid ook op het niveau van de betreffende bedrijfstak denken. Hieruit volgt onder meer dat nadelige concurrentie tussen coöperaties onderling, maar ook tussen coöperatie en particuliere industrie moet worden vermeden.

3.2.2. (b) De wijzigingen in doelstellingen en beleid stellen eisen aan het gebruik van de marketing-instrumenten

Belangrijke eisen die in het kader van de veranderingen in doelstelling en beleid aan de marketing-instrumenten kunnen worden gesteld zijn de volgende.

(b.1.) Produkt. De coöperatie moet in staat zijn om met haar produktbeleid de marktontwikkelingen te volgen.

(b.1.1.) De coöperatie mag dus in haar produktiebeleid niet afhankelijk zijn van leden die ieder naar eigen inzicht grondstof produceren en aanbieden. In beginsel moet de coöperatie bij machte zijn om de produktie van haar leden naar kwaliteit en naar hoeveelheid te bepalen. Hoe de coöperatie deze mogelijkheid benut, zal mede afhangen van de marktpositie van het produkt in kwestie. Thans is de coöperatie bijvoorbeeld bij slachtkuikens door contractteelt aanmerkelijk verder in dit opzicht dan bij groente en fruit of melk, waar dit punt zich voornamelijk tot sorterings- en kwaliteitsvoorschriften beperkt.

(b.1.2.) De coöperatie moet voldoende technologische capaciteiten bezitten om naar kwaliteit concurrerend te zijn in haar eindprodukt. Een dergelijke opmerking vereist een nadere precisering van de deelmarkt waarop de coöperatie zich met haar eindprodukten richt. Men kan immers niet verwachten, dat de coöperatie op alle gebieden technologisch vooraan staat. Zij zal zich op een aantal deelmarkten richten. Op grond van haar doelstelling zal de coöperatie zich vooral moeten richten op de markt van massaconsumptie-artikelen van goede kwaliteit. De technologische capaciteiten moeten voldoende zijn om de noodzakelijke diversificatie in deze massaconsumptiemarkt te kunnen bevorderen. In die markt wordt immers het grootste gedeelte van de grondstof van de leden af-

gezet. Het lijkt niet de taak van de coöperatie om allerlei speciale nieuwe produkten te ontwikkelen, die slechts een bescheiden stuk van de markt bedienen.

(b.2.) De coöperatie moet zo'n prijs voor haar eindprodukt maken dat de landbouwers uit de verkoop van hun produkten een aanvaardbaar inkomen verwerven. Hieruit vloeien de volgende eisen voort.

(b.2.1.) Er mogen geen structurele onevenwichtigheden tussen de vraag en het aanbod van landbouwprodukten bestaan als gevolg van nationale en internationale landbouwpolitieke maatregelen en/of van handelspolitiek. Structurele onevenwichtigheden van dien aard liggen vaak buiten het bereik van de coöperaties.

(b.2.2.) De coöperatie moet een voldoende marktaandeel bezitten om als prijsleider in de markt van landbouwprodukten op te treden. Welk marktaandeel dit in concreto betekent, valt niet te zeggen en hangt mede af van het aantal concurrenten. In Amerika werd vastgesteld, dat het marktaandeel van industrieën die informeel als prijsleider optreden, belangrijk varieert; in een studie over de periode 1948 - 1951 bleek U.S. Steel met een aandeel van 30 % in de standaardstaalprodukten de rol van prijsleider te vervullen <sup>3)</sup>.

(b.2.3.) Om het prijsniveau voor de landbouwkundige grondstof te kunnen beïnvloeden, is het niet alleen voldoende om een sterke plaats in de markt voor het eindprodukt in te nemen. De coöperatie moet ook een doelmatigheid in haar operaties bewerkstelligen, die het mogelijk maakt om de goede prijs in haar verkoopmarkt in een aantrekkelijke grondstoffenprijs door te geven.

(b.2.4.) De coöperatie moet de prijs van haar eindprodukt ook trachten te beïnvloeden door het produkt te volgen op zijn weg naar de consument. Integratie

van de groothandelsschakel is hiertoe van betekenis. Ook verticale prijsbinding en adviesprijzen zijn methoden om de detailprijs te beïnvloeden. Zij zijn uiteraard slechts uitvoerbaar bij een sterke merkenpolitiek.

(b.3.) Reclame en verkoopbevordering. De noodzaak van merkenpolitiek vergroot de betekenis van reclame en verkoopbevordering door de coöperatie. Zo is in de Verenigde Staten vastgesteld, dat grote voedingsmiddelenindustrieën zich meer richtten op produktconcurrentie en meer reclame voor hun produkten maakten dan kleine ondernemingen. Juist om produkten over lange termijn een sterke marktpositie te verzekeren is reclame belangrijk.

(b.4.) Distributie. De lange termijn doelstelling van de coöperatie zal ook haar distributie-activiteiten beïnvloeden. Het opbouwen van een vertrouwensbasis bij de detailhandel wordt belangrijker dan een aantrekkelijke marge of hoge omzetbonus. Deze vertrouwensbasis moet het uitgangspunt vormen voor een goede ontvangst en goede behandeling van nieuwe produkten door de detaillist. Doordat de detailhandelsondernemingen een eigen marktbeleid met een eigen assortimentspolitiek voeren is dit vertrouwen wezenlijk noodzakelijk.

### 3.2.3. (c) Wijziging in beleid beïnvloedt de organisatie

De organisatie van het marktbeleid in de coöperatieve onderneming moet het in (a) en (b) gewenste mogelijk maken. Hierover lijken de volgende opmerkingen geoorloofd.

(c.1.) Coöperaties moeten de eisen van de markt in alle ondernemingsbeslissingen laten doorklinken. Zij moeten tevens de gespecialiseerde afdelingen bezitten om deze marktoriëntatie waar te maken. Zo



lijkt een afdeling marktonderzoek noodzakelijk. De coöperatie moet echter vooral over een organisatie beschikken waarin de wensen en de mogelijkheden van de markt worden vertaald in een marktbeleid, dat produktie, verkoop, inkoop en reclame coördineert. Dit ontwerpen van een marktbeleid geschiedt vaak binnen een commerciële of marketing-afdeling.

(c.2.) De produktie-, onderzoek- en afzetaktiviteiten van de coöperaties zijn met het oog op de eisen van de markt zo omvangrijk, dat de coöperatie tot een onderneming uitgroeit, die buiten een vakbekwame direktie ook over een bestuur moet beschikken, dat voldoende kundig is in de financieel-economische problematiek van de grootonderneming. Slechts dan is effectief samenspel met en controle op het werk van de direktie mogelijk. Inzicht in de problemen en wensen van de leden is hiertoe noodzakelijk, maar niet toereikend. Dit punt is temeer van betekenis, omdat de problemen van het tegenwoordige landbouwbedrijf in afnemende mate toelaten dat landbouwers voor dergelijke bestuursfuncties voldoende tijd vrij maken.

#### 4. De coöperatie als subsysteem van de "Agribusiness"; verschillen in doelstelling, beslissingsstructuur en communicatie

De coöperatie ontwikkelt zich als gevolg van haar verandering in doelstelling en marktbeleid, tot een onderneming, die steunt op moderne beheersmethoden. Alleen in haar doelstelling blijft zij nog duidelijk verschillen van de particuliere onderneming. Evenals de particuliere onderneming dient de coöperatie zich echter steeds meer ervan bewust te worden dat zij een onderdeel, een subsysteem, vormt van de agribusiness. Ook al hebben coöperaties door hun omvang een zekere machtspositie in de markt opgebouwd, toch is samenwerking met andere schakels in de bedrijfskolom thans onontbeerlijk. De coöperatie moet in haar marktbeleid naar een samenwerking met handel en overheid streven die leidt tot een meer gesloten systeem van producent tot consument. Een dergelijke samenwerking kan niet louter op grond van de werking van het prijsmechanisme worden verwacht. Zij verloopt niet zonder problemen. Het samenspel met landbouwers, overheid en detailhandel wordt vaak belemmerd door verschillen in doelstelling, beslissingsstructuur en door gebrekkige communicatie. Een aantal aspecten van deze problematiek willen wij hier laten volgen.

##### 4.1. Verscheiden in doelstelling

##### 4.1.1. Doelstelling van coöperatie en leden

(a) Vooral bij grote coöperaties is de doelstelling "gezonde groei van de onderneming" in principe niet gekorreleerd met de doelstelling "het bevorderen van een gezonde bedrijfsoriëntatie der landbouwers vanuit de gezichtshoek van de markt". Het komt ons voor, dat de eerste doelstelling zo moet worden afgeperkt dat deze gezonde groei direkt of indirekt moet bijdragen tot de genoemde doelstelling voor de leden. Begeeft de coöperatieve onderneming zich op gebieden, die geen enkele relatie hebben tot de

doelstelling voor de leden, dan is de coöperatieve gedachte niet meer aan de orde en is de coöperatie in dit opzicht volledig identiek aan iedere andere particuliere onderneming.

(b) De doelstelling van de coöperatie om een richtinggevend element in de totale markt te vormen kan in strijd zijn met de doelstelling der leden om zoveel mogelijk profijt te behalen uit hun coöperatie. Dit kan spelen wanneer bepaalde coöperaties tegen fusie of samenwerkingsverbanden zijn, omdat zij een duidelijk beter bedrijfsresultaat hebben dan andere fuserende ondernemingen. Het moet worden benadrukt dat een dergelijke coöperatie ook gediend is met een coöperatieve onderneming van een zodanige grootte, dat zij een baken in de bedrijfstak kan vormen en dat zij de mogelijkheid van een gezonde groei bezit.

(c) Een lid met een structureel onrendabel landbouwbedrijf kan van de coöperatie gebruik maken, terwijl het voor het subsysteem coöperatie plus leden beter is, dat een dergelijk bedrijf zijn lidmaatschap beëindigt.

#### 4.1.2. Coöperatie en overheid

De doelstellingen van de overheid vallen slechts gedeeltelijk samen met die van de coöperatie. In hun uitwerking komen zij zelfs soms met elkaar in conflict. Zo loopt de doelstelling van de overheid om de landbouwer een verantwoord economisch bestaan te verzekeren parallel met die van de coöperatie. De uitwerking van deze doelstelling door de overheid heeft echter tot gevolg, dat de coöperatie in bepaalde markten met overschotten wordt geconfronteerd en hierdoor haar marktinspanningen niet beloond ziet. Dit voorbeeld benadrukt de reeds genoemde behoefte aan beïnvloeding van de doelstelling van overheid, met behulp van het marktinzicht der coöperaties.

#### 4.1.3. Doelstelling van coöperatie en detailhandelsonderneming

In hun economische doelstelling komen de coöperatie en de detailhandelsonderneming overeen door er naar te streven om het produkt zo goed mogelijk op de consumentenbehoeften te laten aansluiten. Bij de uitwerking van de doelstelling van de coöperatie en detailhandelsonderneming zijn er talrijke mogelijkheden tot conflictsituaties. De detailhandelsonderneming zoekt bijvoorbeeld samenwerking in een eigen detailhandelsmerk, terwijl de coöperatie verkoop onder eigen producentenmerk nastreeft. In de praktijk wordt wel geconstateerd, dat de politiek van het eigen detailhandelsmerk door grote detailhandelsondernemingen in samenwerking met kleine industrieën wordt uitgevoerd. Hoewel dit voor kleine ondernemingen een zeer geschikte methode is om de noodzakelijke distributie te realiseren biedt deze methode beperkte mogelijkheden om het prijsniveau van de eindprodukten op niveau te houden. Prijsconcurrentie is bij detaillistenmerken immers zeer belangrijk. Eenzijdige oriëntatie op afzet onder detaillistenmerk strookt niet met de doelstelling van de coöperatie. Het lijkt voor de coöperatie wenselijk zowel onder eigen producentenmerk als onder het merk van de detaillist in de markt te zijn.

#### 4.2. Verschillen in de beslissingsstructuren

Om tot een marktgericht beleid van de Agribusiness te komen dienen de beslissingen van de subsystemen van de Agribusiness op elkaar afgestemd te zijn. Om dit geïntegreerd beleid tussen een aantal formeel onafhankelijke subsystemen te bewerkstelligen, zal vaak één ervan het initiatief nemen en de leiding hebben.

##### 4.2.1. Beslissingen van coöperatie en leden

De marktproblemen vereisen onderlinge afstemming van de beslissingen van leden en coöperatie op basis

van een marktgericht beleid van de coöperatie. Sommige coöperaties benutten hiertoe, evenals de particuliere industrie en handel, de contractteelt. Hierdoor heeft de coöperatie in beginsel de leiding in de afstemming van beslissingen verkregen. Het is in dat geval wenselijk dat de leden overtuigd zijn dat hiermee hun eigen belang is gediend. Contractteelt is geen dwang zolang de leden via hun bestuur het beleid van de coöperatie in algemene zin kunnen beïnvloeden en indien de leden, bij geen belangstelling voor een contract alternatieve afzetmogelijkheden bij andere coöperaties of bij de particuliere industrieën bezitten. Dit pleit dus in het belang van de landbouwers voor het naast elkaar bestaan van coöperatieve en particuliere handel en industrie.

#### 4.2.2. Beslissingen van coöperatie en detailhandel

Over waar het zwaartepunt van het beleid moet liggen in de bedrijfskolom van landbouwprodukten wordt verschillend geoordeeld. Er zijn argumenten om het initiatief aan de detailhandel toe te wijzen, omdat die het dichtst bij de consument staat. Ook zou men kunnen betogen, dat het marktbeleid rond een produkt wordt geconcipieerd en dat het initiatief derhalve bij de producent moet liggen. (Dit laatste sluit niet uit dat de producent marktgericht denkt!) Handy en Padberg onderscheiden in dit verband twee typen die naast elkaar voorkomen.

(a) industrie domineert: de kernindustrie (grote industrie) met eigen merken richt zijn distributie op de kleinere detaillist.

(b) detaillist domineert: randindustrie (kleinere industrie) zet zijn produkt af onder het eigen detailistenmerk van de massadistributieonderneming<sup>4)</sup>.

Deze alternatieven zijn echter niet de enige. Ook massadistributie-ondernemingen voeren producentenmerken in hun assortiment.

Gaat de producent echter volledig zijn eigen gang in zijn beslissingen over produkt, prijs en reclame, dan loopt hij het risico, dat zijn marktbeleid onvoldoende is aangepast aan het marktbeleid van de distributie-onderneming. Afhankelijk van de distributiedichtheid die de coöperatie voor haar produkt wil bereiken, zal zij er goed aan doen bij de conceptie van haar produkt rekening te houden met de detailonderneming, waarop zij zich richt.

Uitsluiting van dergelijke conflicten als gevolg van formeel gescheiden beslissingsstructuren is in principe het best verzekerd door een volledige integratie van de bedrijfskolom, naar eigendom, hetzij door contractteelt. De meest vergaande vorm is die waarbij de detailhandelsonderneming alle voorgaande schakels heeft geïntegreerd, b.v. detailhandelsonderneming die een eigen slachterij heeft of tevens zelfs eigenaar is van bedrijven waarop varkens worden gefokt. De coöperatie moet trachten dergelijke terugwaartse integratie door de detailhandel tot een minimum te beperken door een goede afstemming van haar beslissingen op die van de detailhandelsonderneming.

#### 4.2.3. Beslissingen van coöperatie en overheid

Aangezien de overheid in een aantal taken een onderdeel van de "Agribusiness" vormt zal in dit opzicht afstemming van de beslissingen van de coöperatie en van de overheid noodzakelijk zijn. De reeds genoemde verschillen bij de uitwerking der doelstelling houden ook spanningen tussen de beslissingen in. Men denke slechts aan beslissingen van de overheid over landbouwpolitieke maatregelen, over internationale goederenovereenkomsten dan wel over structuurmaatregelen die de vraag, hetzij aanbod, beïnvloeden. Ook beslissingen over onderzoek door overheid en coöperatief bedrijfsleven kunnen in vele opzichten beter op elkaar worden afgestemd.

#### 4.3. Problemen in de communicatie

Problemen voortvloeiend uit gescheiden beslissingsstructuren of deels tegengestelde doeleinden kunnen door goede communicatiestructuren tussen de subsystemen van de "Agribusiness" worden verminderd. Deze communicatie moet de doelstelling overdragen. Zij moet tevens begrip kweken voor de noodzaak tot afstemming van de beslissingen en het inzicht vergroten in elkaars mogelijkheden om tot afstemming van de beslissingen te komen.

##### 4.3.1. De communicatie coöperatie - leden

Zoals reeds gesteld zal het lid zijn ondernemingsbeslissingen slechts willen inpassen in de beslissingen van de coöperatie indien het overtuigd is dat deze beslissingen zinvol zijn voor zijn eigen bedrijf. De communicatie tussen leden, directie en bestuur moet bevorderen dat de leden het nut voor hen van het coöperatief beleid gaan begrijpen. Tevens moet duidelijk overkomen welke medewerking dit van de leden vereist. Begrip kweken voor de noodzaak van marktplaning door de coöperatie en voor de taak van de coöperatie als richtingwijzer in nationale en internationale markten is hierbij van groot belang. Alleen door de zin van de werkwijze van de coöperatie aan te tonen zal op zakelijke overwegingen een engagement tussen leden en coöperatie tot stand komen dat de coöperatie tot iets anders maakt dan een particuliere onderneming. Een uitbouw van de informatie-dienst rond de vaak reeds bestaande publiciteitsorganen der coöperaties is geen luxe. Meer openheid over zakelijke ontwikkelingen en over nieuwe plannen over lange termijn is gewenst.

##### 4.3.2. De communicatie coöperatie - detailhandel

De communicatie coöperatie - detailhandel vereist een doeltreffende organisatie van het vertegenwoordigersapparaat der coöperatie. Het is tevens gewenst dat bestuur en directie, met name degenen die verantwoor-

delijk zijn voor de formulering van het marktbeleid, regelmatig worden geconfronteerd met de ontwikkelingen en te verwachten ontwikkelingen in de detailhandel. Marktverkenning en geregelde kontakten met de detailhandel zijn hiervoor noodzakelijk. Hierbij dient te worden opgemerkt, dat een dergelijke behoefte aan communicatie niet specifiek is voor één coöperatie. Algemene inzichten in deze kunnen worden verworven door gezamenlijke activiteiten van coöperaties of van coöperaties en particulier bedrijfsleven.

#### 4.3.3. Communicatie coöperatie - overheid

Het is uit het voorgaande duidelijk, dat de coöperatie alle belang heeft bij een goede communicatie met de overheid. Hiertoe is het gewenst dat de betekenis van de coöperatie als subsysteem in de Agribusiness doorkomt bij de overheid. Nu voor talrijke produkten technische markten als prijsvormingsinstituten aan betekenis inboeten moet de taak van de afzet- en verwerkingscoöperatie voor de bevordering van een economisch prijsniveau voor de landbouwer worden onderstreept. De overheid moet overtuigd zijn van deze wezenlijke functie die de coöperaties vervullen als subsysteem in de "Agribusiness". De overheid moet worden duidelijk gemaakt hoe zij kan bijdragen aan de ontwikkeling van de coöperatie als element van de marktstructuur bij landbouwprodukten.

#### 4.3.4. De communicatie coöperatie - consument

De communicatie van de coöperatie met de consument loopt via reclame en verkoopbevordering, de communicatie van de consument met de coöperatie komt tot stand door marktonderzoek. Beide communicatielijnen zijn door de dynamiek van de markt en door de ontwikkelingen in het marktbeleid van de coöperatie van groot gewicht. Ook de grotere geografische markten en de vele nieuwe of vernieuwde produkten zijn redenen om door marktonderzoek inzicht in het consu-



mentengedrag te verwerven. De aanwezigheid van een eigen marktonderzoekstaf in de coöperatie is reeds eerder in dit betoog bepleit.

#### 4.3.5. De communicatie coöperatie - concurrentie

Het spanningsveld coöperatie - particulier bedrijf lijkt, in zoverre het gebaseerd was op gevoelsmatige overwegingen, verdwenen. Zakelijke concurrentie sluit communicatie over gezamenlijke belangen en problemen niet uit. Nederland heeft in de Produktschappen de gereede institutionele organen voor deze communicatie mits deze organen aan de leden een vruchtbare bodem bieden voor gezamenlijk overleg. De Produktschappen zullen dan wel deze communicatie moeten bevorderen door het stimuleren of door het zelf ter hand nemen van onderzoek over de gemeenschappelijke vraagstukken, die de bedrijfstak betreffen.

## Samenvatting

In het voorgaande is een aantal ontwikkelingen van de coöperatie geschetst in het perspectief van de markt. Door de dynamiek in de markt van de coöperaties is een aanpassing in de doelstelling van de coöperatie vereist die op haar beurt invloed heeft op het marktbeleid en op de marketing-instrumenten. Deze veranderingen hebben tot gevolg dat de coöperatie in toenemende mate moet worden gezien als een subsysteem in de "Agribusiness" van landbouwproducent tot en met detaillist, overheid en semi-overheid. De samenwerking binnen dit "Agribusiness"-systeem vereist thans de grootste aandacht van de coöperatie. Zij is noodzakelijk omdat de doelstelling van de subsystemen coöperatie, overheid, landbouwers en detailhandel slechts ten dele samenvallen of gelijk gericht zijn. Ook kan een gebrekkige coördinatie van de beslissingen in deze systemen de samenwerking belemmeren. De uit de genoemde veranderingen voor de coöperatie voortvloeiende consequenties zijn in een aantal beweringen uiteengezet. De moderne coöperatie komt in deze beschouwing naar voren als een zakelijk vanuit de behoeften van de markt geleide onderneming, die voldoende invloed op haar leden heeft om hun grondstoffenproduktie aan de behoefte van de coöperatie aan te passen.

De coöperatie blijft niet louter het middel waarmee de leden hun ondernemingspositie vanuit de markt veilig stellen en aanpassen. De coöperatie wordt het instrument dat het prijsniveau voor de landbouw als geheel bewaakt; plaatselijke belangen kunnen niet meer beslissend zijn voor haar beleid. Voldoende grootheid, doelmatigheid in de bedrijfsvoering maar vooral bekwaamheid van directie en bestuur zijn noodzakelijk om dit waar te maken. Een goed samenspel tussen het beleid van de coöperatie en dat van landbouwers, detailhandel en overheid is in dit kader ook een van de belangrijkste opdrachten van de coöperatie. Hiertoe zal bijzondere aandacht moeten worden besteed aan de communicatiekanalen, om zo begrip voor elkaars doelstellingen te krijgen en de beslissingen zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen.

## Literatuur

- 1) Zie bijv. Churchman C.W., The Systems Approach, Delacorte Press, New York, 1968, Ackhoff R.L., Towards a system of systems concepts, Management Science 17 (11), July 1971, pp. 661 - 671.
- 2) Zie bijv. H.W. de Jong, Ondernemingsconcentratie, Leiden 1971, pp. 243.
- 3) Kaplan A.D.H., Dirham J.B., Lanzilotti R.F., Pricing in Big Business, The Brooking Institution Washington D.C. 1958, p. 270.
- 4) Handy C.R., Padberg D.J., A Model of Competitive Behavior in Food Industries, American Journal of Agricultural Economics, 53(2), mei 1971, pp. 182 - 191.